

**T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

ULAŞTIRMA HİZMETLERİ

**SATIN ALMA TEKNİKLERİ
840UH0036**

Ankara, 2012

I

- Bu modül, mesleki ve teknik eğitim okul/kurumlarında uygulanan Çerçeve Öğretim Programlarında yer alan yeterlikleri kazandırmaya yönelik olarak öğrencilere rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış bireysel öğrenme materyalidir.
- Millî Eğitim Bakanlığınca ücretsiz olarak verilmiştir.
- **PARA İLE SATILMAZ.**

İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR	iii
GİRİŞ	1
ÖĞRENME FAALİYETİ-1	3
1. SATIN ALMA ELEMANI VE MALZEME YÖNETİMİ	3
1.1. Satın Alma Sorumlusunun Özellikleri	3
1.1.1. Dışa Dönük Kişilik Yapısı	3
1.1.2. Dinleme	4
1.1.3. Okuma ve Araştırma	4
1.1.4. Kültürlü ve Entelektüel Kişilik	5
1.1.5. Güçlü Yapı	6
1.1.6. Liderlik	7
1.1.7. Sağlıklı Sebep-Sonuç İlişkisi ve Planlama.....	8
1.1.8. Ekonomi Bilgisi.....	9
1.1.9. Dengeli ve Sağlam İlişkiler	11
1.1.10. Etkin Müzakere Yeteneği.....	11
1.1.11. “Evet” Kelimesini Az Kullanma	13
1.1.12. Piyasa Bilgisi.....	14
1.1.13. Ulaşılabilirlik.....	15
1.1.14. Güvenilirlik	15
1.1.15. Sosyallik	16
1.1.16. Kibarlık.....	18
1.2. Malzeme Yönetimi, Planlama ve İş Birliği Yapmak	18
1.2.1. Satın Alma ve Lojistik Planlama İlişkisi.....	19
1.3. Bütçe.....	19
1.3.1. Tanımlar	20
1.3.2. Bütçelemenin Amacı	20
1.3.3. Bütçe Türleri	21
1.3.4. Bütçe Yoluyla Kontrol	22
UYGULAMA FAALİYETİ.....	24
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	25
ÖĞRENME FAALİYETİ-2	27
2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	27
2.1. Satın Alma Performansının Ölçümü	27
2.1.1. Performans Değerlendirme Kriterleri.....	28
2.1.2. Satın Alma Bölümünün Faaliyetleri.....	29
2.1.3. Satın Alma Bölümünün Kontrolü	30
2.2. Satın Almada Maliyet Düşürme Yöntemleri.....	34
UYGULAMA FAALİYETİ.....	37
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	38
MODÜL DEĞERLENDİRME	40
CEVAP ANAHTARLARI.....	41

KAYNAKÇA.....	42
---------------	----

AÇIKLAMALAR

KOD	840UH0036
ALAN	Ulaştırma Hizmetleri
DAL/MESLEK	Lojistik/Lojistik Elemanı
MODÜLÜN ADI	Satın Alma Teknikleri
MODÜLÜN TANIMI	Bu modül, Türk Ticaret Kanunu ve ISO Kalite Standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde satın almacının özelliklerini, malzeme yönetimi ve planlama, iş birliği ve performans ölçümü ile ilgili bilgi ve becerilerin kazandırıldığı öğrenme materyalidir.
SÜRE	40/32
ÖN KOŞUL	10. sınıfı tamamlamış olmak
YETERLİK	Satın alma tekniklerini tanımak
MODÜLÜN AMACI	<p>Genel Amaç</p> <p>Bu modül ile Türk Ticaret Kanunu ve ISO Kalite Standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde satın almacının özelliklerini bilecek, malzeme yönetimi ve planlama iş birliği ile ilgili işlemleri gerçekleştirebilecek ve performans ölçümü ile ilgili işlemleri yapabileceksiniz.</p> <p>Amaçlar</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ofis ve depo ortamında, bilgisayar, faks, yazıcı, el terminali, gibi donanım ve araç gereçleri kullanarak, Türk Ticaret Kanunu ve ISO Kalite Standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde satın almacının özelliklerini bilecek, malzeme yönetimi ve planlama iş birliği ile ilgili işlemleri gerçekleştirebileceksiniz.2. Ofis ve depo ortamında, bilgisayar, faks, yazıcı, el terminali, gibi donanım ve araç gereçleri kullanarak, Türk Ticaret Kanunu ve ISO Kalite Standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde, performans ölçümü ile ilgili işlemleri gerçekleştirebileceksiniz.
EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI	Ortam: İşletmelerin ofis ve depo ortamları Donanım: Bilgisayar, telefon, yazıcı ve faks gibi donanım araçları

ÖLÇME DEĞERLENDİRME	VE	Modülün içinde yer alan, her faaliyetten sonra verilen ölçme araçları ile kazandığınız bilgileri ölçerek kendi kendinizi değerlendireceksiniz. Öğretmen, modülün sonunda, size ölçme aracı (test, çoktan seçmeli, doğru-yanlış, vb.) kullanarak modül uygulamaları ile kazandığınız bilgi ve becerileri ölçerek değerlendirecektir.
--------------------------------	-----------	--

GİRİŞ

Sevgili Öğrenci,

Günümüzün rekabet koşulları, teknolojinin gelişimi, dünya pazarlarının yakınlaşması ve şirketlerin daha çok farkında olmaları ile satın alma fonksiyonunun önemi sürekli olarak artmaktadır.

Önceleri destek fonksiyonu olarak görülen satın alma, 21. yy'da yüksek rekabet ortamında şirketlerin ayakta kalabilmesi ve büyüebilmesi için işletmenin ana fonksiyonlardan birisi olarak görülmektedir.

Modülümüzün birinci kısmında satın almacının özellikleri, malzeme yönetimi ve planlama hakkında bilgi verilmiştir. İkinci kısımda ise performans yönetimi ve maliyet düşürme yöntemleri konusunda bilgi verilmiştir. Verilen bu bilgilerin ışığında, lojistik eğitiminde bir adım daha ilerlemiş olacaksınız.

ÖĞRENME FAALİYETİ-1

AMAÇ

Ofis ve depo ortamında, bilgisayar, faks, yazıcı, el terminali gibi donanım ve araç gereçleri kullanarak Türk Ticaret Kanunu ve İSO Kalite Standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde satın almanın özelliklerini bilecek, malzeme yönetimi ve planlama iş birliği ile ilgili işlemleri gerçekleştirebileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- İnternet aracılığı ile satın alma teknikleri konusunda bilgi toplayınız.
- Satın alma elemanının taşıması gereken özellikler hakkında bilgi toplayınız.
- Çevrenizde bulunan işletmelerden satın alma teknikleri konusunda bilgi toplayınız.
- Araştırma yaparken çevrenizde bulunan lojistik firma ya da nakliye firmaları ile anlaşmalı olarak çalışan işletmelerin satın alma ile ilgili bölümlerinden bilgi almak amacı ile yararlanabilirsiniz.

1. SATIN ALMA ELEMANI VE MALZEME YÖNETİMİ

1.1. Satın Alma Sorumlusunun Özellikleri

Satın almada bulunması gereken birtakım özellikler vardır.

1.1.1. Dışa Dönük Kişilik Yapısı

Satın alma elemanı, dışarıdan gelecek her türlü uyarıya açık, her türlü bilgiye aç ve bilgiyi değerlendirebilen bir insandır. Meraklı olması gerekmektedir. Sektöründe ve dünyada neler olduğunu takip etmelidir.



Resim 1.1: Dışa dönüklük

Satın alma elemanı öğrenmiş olduklarını işinde kullanabilme becerisine sahip olmalıdır. Yani sadece öğrenmiş olmak için değil öğrendiklerini uygulamak konusunda da girişimci olmalıdır. Bunun için soran, öğrenen ve uygulayan bir insan olmalıdır. Bunu yapabilmek için insanlarla iletişimi en üst düzeyde olmalıdır. Gazete okur, haberleri dinler, yayınları takip eder, interneti takip eder, kitap okur, çeşitli sosyal gruplarda bulunur, derneklerde ve yardım kuruluşlarında çalışır, bu şekliyle piyasada olanlardan haberdar olur. Uygulamalarıyla her zaman takip edilir. Sonuçları paylaşır. Bu hususları sağlayabilen bir insan insanları sever, onların ve sosyal toplulukların içinde yer alır ve genellikle vazgeçilmez üyeleri olurlar. O zaman birçok bilgi, durduğu yerde ona gelir, zira insanlar yenilikleri paylaşmak isterler. Bilgiyi saklamak gibi bir gelenekleri yoktur. Bilginin saklanmayacağını bilirler. Bu durumda, bilgi isteyenlerin de ona müracaat etmeleri doğal karşılanmalıdır.

1.1.2. Dinleme

Kültürümüzde dinlemek fazlaca yer almamaktadır. Çocuklarımızı yetiştirirken bile konuş diye zorlarız. Bu nedenle toplumda birbirini dinlemeyen sadece konuşan insanlar olarak yer almaktadır. Bu önümüzdeki en büyük engel olmaktadır. Herkes kendi düşündüklerinin doğru olduğunu ve neden dinlemesi gerektiğini anlamamaktadır. Farklılıklara açık bir yanımız maalesef yoktur. Her şeyi çok iyi biliyorsak o zaman dinleyecek bir şey yoktur. Bu ise hem topluma ve çevremize saygısızlıktır hem de hatalara çok açık olmak demektir.

Farklılıklara dikkat etmemek, bizi üstün körü düşünen bir hale getirir. Ayrıca hep haklı olduğunu düşünenler genellikle basmakalıp, aklına ilk gelen doğruyu değişmez doğru olarak kabul eden egosu yüksek insanlardır. Satın almanın bu lüksü yoktur. O kadar fazla ürün almak zorundadır ki ürünlerin hepsini bilmesi, tanınması ve doğru olarak karar vermesi olanaksızdır. O nedenle dinlemesini bilmesi gerekmektedir. Satın almacı sabırlıdır ve dinlemekten sıkılmaz.

1.1.3. Okuma ve Araştırma

Okumak konusunda herkesin gayret içinde olduğunu söylemek olasıdır. Ancak bunun gerçek olduğuna inanmak da bir o kadar zordur. Satılan gazetelerin tirajları, en çok satılan kitapların baskı adetleri bir kriter olarak alınırsa o zaman bu konuda bir yanlışlık olduğunu anlamak zor değildir. Özellikle işe alırken yapılan mülakatlarda, insanlar hobilerinin okumak olduğunu söylemektedirler. En son okudukları kitap olarak da en son popüler olan kitabın ismini vermektedirler. Bunun nedeni ise kitabın gündemde olması ve sadece anlatılanlardan okumuş gibi yapılabileceği içindir.

Okumak, hemen öğrenmeyi getirmemektedir. Okuma konusunda hedefli okuyarak hemen öğrenmek olası değildir. Okumak biraz merak ve ne okuyacağına karar vermekle başlar. Okumaya başladığınız zaman ise yetişkinler olarak konuyu tartışmak isteği oluşur. Hiç kimse, okuduğuna hemen inanarak uygulamaya sokmaz. Aksine kendisine ters gelen hususları hem kitapla, hem de çevresiyle tartışmak ister. Hatta kimi zaman tam aksi görüşte bir kitap bulup okumayı da ister. Kendi içinde bu tartışmayı sonlandırdıktan sonra yeni bilgiyi veya bilgileri almaya hazır hale gelebilir. Bu durumda bilgileri özümsemesi,

kabullenmesi ve bilgisi sağlam olur. Söz konusu olan bu tür bir okuma tekniğidir. Konular bir diğerini tetiklemeye devam eder.



Resim 1.2: Araştırma

Okuduğumuz ve benimsediğimiz bilgileri daha sonra gereksinim duyduğumuzda kullanırız. Gereksinim duyduğumuzda okuyarak öğrenmeye çalışmak hatalı bir yöntem olacaktır. Bu şekilde öğrenmenin olmayacağı gayet açıktır. Okumak başlı başına bir merak ve istek sorunudur. Aksi takdirde okuyarak herkesin saygı duyduğu bilgiye sahip olmak olanaksızdır. Okumak, sonsuz denilecek bir sabır ve tartışma yeteneği ile beslenmediği takdirde, teybe kaydetmek kadar başarılı olabilecek ve kullanılabilir bir araç olmaktan öteye geçemez. Okumak denildiğinde, okurken anlamak konusu da önemlidir. Anlamadan okumak veya ezberlemek bu konuda çok da yardımcı değildir. Çoğumuz öğrenmek denildiğinde ezberlemeyi anladığımız için okumak yine sıkıntılı bir hal almaktadır.

1.1.4. Kültürlü ve Entelektüel Kişilik

Satın alma elemanının hiçbir konuşması kimseyi taciz etmez. Din, etnik köken, fanatizm üzerine söz dalaşı yapmaz. Bu başlıklarda konuya hâkim olunmadığında bu tür tartışmaların ne sonuç vereceğini kestirmek olası değildir. Kültürlü olmak, farklılıkları bilmek ve farklılıklara saygı duymaktır. Farklılıkları kabullenmek, bu durumda hoşgörülü bir yaklaşım sağlayacaktır. Üstelik yaptığımız işin ticaret yapmak olduğunu anlarsak bu tarz sonu gelmeyecek olan tartışmaların bizi, satın alma yaparken zorlayacağını bilmemiz gerekir. Bu gibi konularda bizden farklı düşünenlerle zaman içinde alış veriş yapamayacağımızı da görmek gerekmektedir.

İnanmadığımız konularda inanıyormuş gibi davranmanız istenemez. Ancak alışveriş yapılacaksa bu kadar sert konularda taraflardan birinin geri atması gerekebilir. Durumu olumsuz bir noktaya getirmemenin yolu, alış verişlerimizde bu konulara hiç girmemektir. Bu anlatım, bu konularla hiç ilgilenmeyin anlamında alınmamalıdır. Aksine bizim işimiz, iş sırasında siyasi ve felsefi konulara girmek değildir. İş sırasında kimseyi eğitmek veya terbiye etmek gibi de bir görevimiz yoktur. Tek hedefimiz, karlı alışveriş yapmaktır.

Entelektüellik, bilgi olmadan karar vermemek, sorunlara tarafsız yaklaşmak ve doğruyu aramak şeklinde tanımlanabilir. Entelektüel, bilginin doğrulanmasını gerektirir.

Entelektüel insanların çabuk kabullenen olmalarını beklemek çok yanlış bir yaklaşımdır. Aynı fikirde olsalar bile bilerek ters taraftan olaya bakmayı becerebilirler ve bunu bir davranış biçimi olarak yaşamlarının tümüne hâkim kılarlar. Bu nedenle entelektüeller muhalif olarak adlandırılırlar. Ancak bunu işleri engellemek adına değil yanlışlığa düşerek hata yapmaktan sakındıkları için yaparlar.

Entelektüeller çabuk karar veremezler. Enine boyuna sorunun tamamını dikkate alarak düşünmeye gayret ederler. Her safhada atladıkları bir detay var mıdır diye kontrollerini yaparlar. Etraflı düşünmek söz konusu olduğundan, satın almanın entelektüel olması gerekmektedir. Bu tarz satın almaların, sorunları çözerken bu arayışları için programda pay ayırmaları gerekmektedir. Bu tarz davranan satın almaların, son derece hassas programlar hazırlamaları gerekmektedir. Bu şekilde detaylı çalışmalarına zaman bulabilsinler.

1.1.5. Güçlü Yapı

Kendisiyle barışıktır. Öyle ki kendisiyle alay bile edebilir. Burada değişik davranış biçimlerinden söz etmek istenmektedir. Kimi insan ne kadar akıllı olduğunu ispatlamak için muhatabı ile yarışma yolunu seçer. Kimileri ise mesajlarını kendi üzerinden vermeyi yeğler. Bu iki davranış biçimi diğeri ile gece ve gündüz kadar farklıdır. İlk türde davranış biçimini seçenler, daha önceden hazırladıkları konuşma kalıpları ile muhataplarını yerin dibine sokmaya çalışırlar. Genellikle iyi hazırlandığı için başarmış gibi görünürler de. Bu yolla ne kadar akıllı, ne kadar üstün olduklarını kanıtlarlar. Ancak bu yaklaşımın ne kadar incitici olduğunu anlamamak olanaksızdır. Belki konumuz gereği, muhataplarımız bu konuda bize tepki vermemeyi yeğleyebilirler. Ama bu tarz davranış biçimi kullanılacak olursa tedarikçiler, bu davranış biçimini kabullenerek ilişkiyi devam ettirmemeyi tercih edebilirler. Kimse, görüşme ve ilişkilerini kişilik sorunu haline getirmekten hoşlanmaz.



Resim 13: Güçlü yapı

Bu yolla kaybedilecek olan her tedarikçi, rekabetin o ölçüde azalması demektir. Hatta kimi tedarikçilerimiz vazgeçilmez ve sektörde tek de olabilir. Bu durumda, bu davranış biçiminin tedarikçiler arasındaki rekabetin azalması sonucunu vereceği gayet açıktır. Ancak ikinci davranış biçimi oldukça kolay kabullenilen bir davranış biçimidir. Tüm örneklemelerini kendisi üzerinden yapan, bazen de kendisiyle dalga geçen bir yaklaşım muhataplar tarafından çok daha kabul edilebilen bir yaklaşım olmaktadır. Bu şekli ile muhataplar söylenmek isteneni anlayarak birtakım sorunları oluşmadan giderme yoluna gidebilirler. Bu tarz yaklaşım, kapının açık kalmasını sağlar, birtakım gerginlikler oluşmadan, anlaşma zemininde kalınarak çözümler üretilmesine neden olur. Ancak bu

konuda dikkatli olmak gerekir. Bu tarz, her zaman kullanıldığında ters anlaşılabilir. O nedenle bu davranış biçimi çok dikkatli ve seçici olarak yerinde kullanılmalıdır. Ayrıca uzlaşmaya açık olmanın güzel bir göstergesi olarak anlaşılabilir. Bu nedenle bu tarz davranışlarda bulunanların zayıf insanlar olmadıklarını gayet iyi bilir, kendisiyle barışık olarak ilişkilerini devam ettirirler.

1.1.6. Liderlik

Liderlik yönleriyle alışveriş ve sohbetleri yönlendirir. Sürekli olarak takip edilen bir kişidir. Çoğumuzun kabullendiğinin dışında, liderlik doğuştan gelse bile bunun sürekliliği için başka unsurların olması gerekmektedir. Liderlik şartlarını sıralarsak liderler bilgili olmalıdır, öngörülerini olmalıdır, öngörülerini doğru olmalıdır, çalışkan olmalıdır. Bu hususlar da yeterli değildir. Güvenilir olmalıdır.

Yöneticilerin temel özellikleri, emirler vermeleri ve kurallar koymalarıdır. Lider yöneticilerin temel vasıfları, verdikleri emirlerin ve koydukları kuralların istisnasının olmamasıdır. Buna kendileri de dâhildir. Örnekleme gerekirse, iş yerine mesai saatinde gelinmesi kuralı varsa bu hususa yönetici uymak durumundadır. Eğer yönetici uymazsa, biliniz ki yönettiği personel de uymayacaktır. Liderliğin temel özelliklerinden bir diğeri de herkese eşit mesafede olup adil yönetmesidir. Liderler, yönettikleri personele yaklaşımlarında hata yapabilmektedir. Oysa personele yönettikleri işin bir parçası, hatta bir araç gibi bakabilirlerse, bu durumda çok daha doğru işler yapabileceklerdir. Davranışlarında gereksiz birtakım hassasiyetlerden arınmış olarak davranabilirler. Hep kişiliklere önem verilirse daha doğru olacakmış gibi düşünülür. İnsanların güzeli, çirkinini, dost canlısı, soğuk olanı, konuşkanı, suskunu vardır. Oysa bir araç işini gördüğü sürece ne olduğunun anlamı yoktur. Bu arada, personelle doğrudan bazı çekişmelere girmek, lider tarafından kabul edilmemesi gereken bir durumdur. Uygulamaya bakıldığı zaman tam tersinin geçerli olduğunu görmekteyiz. Çoğu yönetici, o koltuğa geldiklerinde, eski personeli tasfiye edebilmek için can atarlar. Bunda da gerekçeleri oldukça açıktır. Lider bu kavgayı görmemeyi tercih eder. Nedenine gelince, bu kavgayı yapabilecek olan personel, kendisinin donanımını o mevki için yeterli gören kişi olmalıdır. Bu duruma, o personelin, o kısımdaki en iddialı personel olduğunu kabul etmek gerekir. Eğer o personel gidecek olursa kısımdaki işlerin daha donanımsız personele geleceğini kabullenmek gerekir. İşte lider yönetici bunun olmasına, kavgayı kabullenmemekle, engel olma yolunu bilerek seçer. Bunu yaparken koltukların insan yaşamında, insanların da koltuklarda geçici olduğu konusunu bilir. Bu konuyu personeline de bir şekilde anlatır. Hiçbir şey bitmiş değildir. Her zaman yükselmek için çalışmak gerekir. Lider yönetici de yükselecek birtakım fırsatlar aramaktadır. Elbette ki yönetici yükseldikçe, altındaki personelin de yükselme şansı hep olacaktır. En kötüsü, “Artık geleceğim yere geldim, burası beni yeteri kadar tatmin eder.” diyerek durumunu korumaya çalışmaktır.



Resim 1.4: Liderlik

Bu yaklaşım yöneticinin hırsı olmadığını, bundan sonra gelişmeleri takip etmek ve farklılaşmaktansa durumu idare etmeye çalışacağını gösterir. Oysa şirketler, sürekli olarak gelişmek, büyümek ve ilerlemek isterler. Bu nedenle durağan yöneticilerin yerlerini koruma şansları da olmayacaktır. Bu durum, hemen fark edilebilir. Personele de güven vermekten uzak bir durum meydana gelir. Böyle durumlar, yöneticiyi lider olmaktan çıkarır, idareci yapar. Liderler, elemanlarının başarılı olması için ellerinden geleni yaparlar. Başarıyı adil olarak ödüllendirirler. Bunun yanında eğer olumsuzluk varsa bunu herkesin içinde değil ama baş başa bir görüşmede dostça, azarlamadan veya başka konuları karıştırmadan doğrudan konuşabilen yöneticilerin çok daha başarılı olduklarını görmekteyiz. Bu durumda yönetici, personelinin kaybetmeyi göze almış demektir. Çünkü insanlar arasındaki ilişkilerde, kişinin sosyal durumunu sarsacak yaklaşımlar düşünülmeden sergilenirse o insanı kaybetmek de kabullenilmiş demektir. İyi bir yöneticinin çok iyi bildiği bir şey vardır: Her zaman kadrodaki personel, dışarıdan gelecek olan personelden daha verimlidir. Yeni gelenin alışma süresi, ne olduğunun bilinmemesi belirli riskleri kapsamaktadır. Lider yönetici de eldeki personeli kaybetmemek, başarılı kılmak için elinden geleni yapar. Diğer bir konu ise insanları işe severek getirmektir. Personel “İşe gidiyorum.” diye değil “Mesai arkadaşlarımı görmeye gidiyorum.” diyerek geliyorsa o zaman başta yönetici olmak üzere personelin tümü o ortama katkı sağlamış demektir. Bunun olabilmesi de lidere bağlıdır. Bu durumda insanlar, adil olduğunu düşündükleri lidere uymayı gönüllü olarak kabullenirler.

Lider yöneticilerin temel özellikleri, personelinin işlerini planlamaları ve onlara yapabilecekleri kadar iş yükleyerek başarılı olmalarını sağlamalarıdır. Eğer personel işi yapmak konusunda sıkıntılar yaşarsa liderinin onlara yardımcı olarak sıkıntılarını aşmalarını sağlayacağına emindirler. Liderin örnek bir özel yaşantısı vardır. Sosyal yaşantısı ve aile ilişkileri düzenli olan, her zaman formda bir lider yönetici, başarılı olmaya hazırdır.

1.1.7. Sağlıklı Sebep-Sonuç İlişkisi ve Planlama

Elindekilerin ne olduğunu bilmek bu işin esasını oluşturmaktadır. Daha sonra ise işleri bu örgüte nasıl dağıtırsa daha başarılı olabileceklerini bilmek gerekmektedir. Burada temel

yaklaşım, yönettiklerinin başarısının toplamının kendi başarısı olduğunu kavramak gerekir. Oysa birçok yönetici, işi istediği şekilde yaptıramadığında, işleri kendisi yapmaya çalışmaktadır. Bu çok yanlış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, yöneticiyi idareci yapmaktadır. Lider yöneticinin de yönetici olarak yapması gereken çalışmalar vardır. Bu durumda o çalışmalar yapılamayacağı için yönetilen işin sahipsiz kalması kaçınılmazdır. Ayrıca her işi kendi yapmaya çalışan idareci, elbette hepsini başaramayacağı için baştan başarısızlığı kabul etmiş demektir. İş yaptırmak adına despotluğa ve tehdide başvurmak, genellikle başarıyı değil ama başarısızlığı tetikler. Örgütlenme ve planlama denildiğinde takım olmuş ekiplerden söz etmek gerekir.

Örgütlenme ve planlama başarısının sırrı, hangi elemanın hangi işi yapacağına karar vermekle başlar. Örgütlenme ve planlama doğru elemana doğru işi vermekle başlayan bir süreçtir. Verilen işin doğru ve düzgün olarak tanımlanması ve beklenen hedefin ne olduğunun izah edilmesi, personelin doğru yöneltmesi için gerekli olan bir işlemdir.

Diğer yandan, bu işin ne kadar zamanda bitirileceğinin ve ne zaman teslim edilmesi gerektiğinin de izah edilmesi bu işlemin bir parçası olarak düşünülmelidir. Personel kimlerle çalışacak, yapılacak olan işin toleransları nelerdir (alt sınır ve sınır değerleri), bu hususların tanımlanması da örgütlenme ve planlamanın içerisinde yer almalıdır. Personelin nerede takılabileceğini öngörmek ve bu durumlar için ikazlarda bulunmak gerekir. Öngörülmedik durumlarda yardım için kime başvurulacağı tanımlanmalıdır. Hangi şartlar içinde liderine dönmesi gerektiği de tanımlanmalıdır. Bu durumda, örgütlenme ve planlama özelliğinin varlığından söz edilebilir. Diğer yandan, iş verirken işin süreç olarak planlanması gerekmektedir. Çoğu zaman, işlere ezbere karar vermek durumundayızdır. Oysa iyi bir örgütleyici ve planlayıcının, neler yapıldığında ne sonuçlar alacağını çok iyi hesapladıklarını görmekteyiz. Böyle kimseler en basit bir iş bile olsa öncelikle neden sonuç ilişkisini mutlaka irdelediklerini, bu yolla sürpriz birtakım gelişmelerle karşılaşılmasının engellendiğini görmekteyiz. Bu hususlara dikkat eden kişilerin etrafında örgütlenmeye hazır bir ekipleri olduğunu tespit etmemiz gerekir.

1.1.8. Ekonomi Bilgisi

Ülkemizde enflasyon dengelendikten sonra iş yapmanın dengeleri de değişti. Daha önceleri, yüksek enflasyonun sonucu olarak pratikte uyguladığımız birtakım hususlar, bu dönemde yanlışlar yapmamıza neden olmaya başladı. Bu hastalık derecesinde uzun sürelerdir yapılan uygulamalar, işletmelerimize zarar vermeye başladı. Örneğin ödememe alışkanlıkları, olabildiğince uzun vade kullanımı, küçük birtakım gereksiz vergi ile ilgili zaman hesapları satın almamızı gereksiz birtakım sıkıntıların içine sokmaya başladı.



Resim 1.5: Ekonomi bilgisi

Oysa arz-talep dengeleri, fiyat oluşum tabloları, rekabet ve başa baş analizleri, stokta bulundurma maliyetleri, döviz ve kur dengeleri, ham madde ve emtia değerleri, borsa takibi, enflasyon ve işsizlik verileri, satış rakamları gibi tüm dünyanın takip ettiği ekonomik veriler ve değerler, karar vermemizdeki önemli verileri oluşturmaktadır. Bu değerleri sadece kendi ülkemizde değil ama tüm dünyada hangi veriler karar vermemizde yararlı olacaksa o verileri de takip etmek gerekmektedir. Satın almanın bu verileri kendi başına takip etmesi olanaksızdır. Bu nedenle işletmelerin bu konulara duyarlı olması ve takip etmesi gerekmektedir. Bu verilerdeki değişimlerin ne anlama geldiğini satın olmacı kabaca da olsa anlamak durumundadır. Genel olarak tavsiyemiz, bu verilerin işletme tarafından takip edilmesi ve yorumlanmasıdır. Bu nokta, ticari işlemlerde risk alınan noktalardır. Örneklemek gerekirse zaten yükseleceği belli olan bir para birimi ile bu para biriminin düşük olduğu zamanda fiyat anlaşması yapmak, alım tarihinde kurun ani yükselişi söz konusu olduğunda, zarar etmemize neden olabilir.

Diğer bir belirgin yanlış ise kriz riskini algılamayan işletmeler ucuz ürün bulma tuzağına sıkça düşmektedirler. Genellikle satın alan işletmeler, ucuz ürün bulduğu savıyla yüklü malzeme alımına girişirler. Ancak bu satın almaların gerçekleşmesinden sonra kriz oluştuğunda, krize en kötü şekilde yakalanırlar. Satın alınan ürün ne kadar ucuz olursa olsun kriz durgunluğunda satışların düşmesi, bu satın alınan ürünlerin bedellerinin ödenmesini olanaksızlaştırır. Bu durumda işletmenin ucuz alım yapmanın anlamı kalmamakta, aksine para yokluğunda para bulmak gibi bir sorunu oluşturmaktadır. Zaten krizlerin en kötü etkisi de bu noktada meydana çıkmaktadır.

Unutulmamalıdır ki krizlerden ayakta çıkabilmenin tek yolu, kriz sırasında nakitte kalmayı becerebilmektir. Bu ve benzeri birtakım ince bilgi gerektiren detaylarda bilgi sahibi olmak, satın almanın ticari başarılarının da dışında, işlemler konusunda karar verirken de ek birtakım başarıların elde edilmesine olanak verecektir. Küçük bir dalgalanmada bile kriz tepkisi verenlerin, gerçekten kriz oluştuğunda alabilecekleri tedbir yoktur. Bu durumda satın almalarının, ekonominin temel akademik bilgilerini bilmeleri için konuyu daha detaylı çalışmaları gerekmektedir. Bu konuda birtakım eğitimler alabilecekleri gibi akademik birtakım kitapları okumalarında da yararlar vardır. Üniversitelere, üniversite öğrencilerine veya üniversitedeki akademisyenlere danışarak neleri okumaları gerektiğini tespit edebilirler. Diğer yandan, yayınlanan ekonomik verilerini de hiç değilse günlük olarak takip

edebilmelidirler. Bu takip sadece USD kaç para, Euro kaç para seviyesinin çok üstünde olmalıdır. Gözlemlerimize göre piyasada iş yapanların çoğunun ekonomi takip etmekten anladıkları bu yukarıda belirttiğimiz değerler olmaktadır. Elbette bu değerleri takip etmeliyiz ama bu değerler başlı başına yeterli değildir.

1.1.9. Dengeli ve Sağlam İlişkiler

Satın almanın davranışlarında sürprizlere yer yoktur. Her zaman uygun davranışlarda bulunur. Bu konuda kendisi hakkında herhangi bir şikâyet olmaması gerekmektedir. Münasebetsizlik denilebilecek herhangi bir davranışı olmaması gerekmektedir.



Resim 1.6: Dengeli ve sağlam ilişkiler

Konuşulan ve çalışılan konu ne kadar olumsuz ve kötü olursa olsun, satın alması ne kadar sevimsiz bir işin içinde olursa olsun, nihayetinde satın alması herhangi bir uygulama yaptığı zaman tedarikçi şöyle söyleyebilmelidir: “ *Evet durum hoş değil. Satın almanın yaptığı pek de bize uymamakla beraber, yerinde kim olsa onun yaptığını yapmak zorundaydı.*” Belirli mantık dâhilinde davranışlarda bulunan, bu nedenle mantıklı insanların, satın almasının ne yapacağını kestirmesi olanaksız değildir. Bu yaklaşım ve davranış biçimi, satın almasıyla oldukça kolaylık sağlar.

Örneğin tedarikçi, kalite konusunda eğer kuşku duymaktaysa bu durumda, gönderilen malların bizzat satın alması tarafından iade edileceğinden ve eğer varsa cezasının uygulanacağından hiç kuşku duymayacaktır. Tedarikçi ya tutarsa yaklaşımını aklına bile getirmeyecektir. Bu davranış biçimi, satın almasının ne söylediğini bildiği şekilde algılanacaktır. O zaman, satın almasının söylediklerinin boş laflar değil hepsinin de uygulanabilir olduğunu ve gerekirse satın alması tarafından uygulanabileceğinin mesajını verir. Bu husus görüşmelerde, müzakerelerde, fiyat pazarlıklarında ve işin işleyişi sürecinin tamamında, satın almasının daha etkin ve verimli çalışması şeklinde sonuç verecektir. Diğer yandan bu özellik, satın almasının güven vermesini sağlar. Nerede ne yapabileceği bilindiğinden, muhatabına güven verecektir. Bu hem işletme içinde hem de işletme dışındaki muhataplarını kapsamaktadır.

1.1.10. Etkin Müzakere Yeteneği

Satın alması etkin ve etken bir müzakerecidir. Yarışmak için değil hedefe varmak için çalışır. Sosyal topluluğumuza baktığımız zaman oldukça karmaşık bir ilişki biçimini

görmekteyiz. Müzakereler, çoğunlukla kim daha iyi yarışması haline gelmektedir. Bunun nedeni, insanların egolarının çok yüksek olmasıdır. Duyduklarımızın ne olduğuna değil kendi karşılaştırma skalamızda, yapılması olanaksız bir şey duyduğumuzda, o imrendiğimiz şeyin başkaları tarafından yapılabiliyor olması, bizim de daha iyi şeyler yapabildiğimiz ispatı gereksinimini kamçulamaktadır.



Resim 1.7: Etkin müzakere

Elbette ki bu yaklaşımın çok da sağlıklı olduğunu söylemek olası değildir.. Herkesin kendi çocuğunun bir yarışa girecekmiş gibi hazırlıklı olmasını istemesi ve yarışlardan galip çıkanın kendi çocuğu olması gerektiği kavramını ön plana çıkarmasına neden olmaktadır. Bu da aferin delisi bir topluluk oluşmasına neden olmaktadır. Kişiler yenilebilecekleri konusunda kuşku duydukları zaman, ne kadar özellikleri varsa sergiye dizmeye çalışmaktadırlar. Genellikle de bu durum oluşmuşsa iletişimin kesildiğini görmekteyiz. Satışçılar ve satın almacılar, özellikleri fazla insanlar olduklarından, bu tür bir yarış oldukça uzun sürebilmektedir. Ayrıca bu iletişimin kesilmesi de karşı tarafın kırılmasına sebep olmaktadır. En uygun davranış biçimi, bu yarışa başlatmamaktır. Eğer muhatabımız böyle bir giriş yapmışsa ya duymazdan gelmek, ya da özelliklerini takdir etmek en uygun yollar olmaktadır. Genel kanının aksine bu özellik erkekler için özgü değildir. Kadınlar arasında da bu iletişim şeklinin oldukça yaygın olduğu bir gerçektir. Aslına bakılırsa kadınların yarışmak için daha fazla nedenleri olduğunu söylemek yanıltıcı olmayacaktır.

Ayrıca, bu tür davranış biçiminin verdiği mesajın ne olduğuna da bakmak gerekir. Bu konuların bizim için özel olduğunu ifade etmiş oluyoruz. Bir yerde yumuşak karnımızın neresi olduğunu da göstermiş olmaktadır. Bu tarz bir tartışmanın verdiği en büyük zarar, damarınıza basılmak istendiği zaman bu konuların gündeme gelebileceği olasılığı olmaktadır. Önerimiz şudur: “Ben kendi özelliklerimi biliyorum. Ben birçok iyi özelliğe sahibim. Bunu birilerinin takdir edip etmemesi önemli değildir. Yeri geldiğinde bu özelliklerimi kullanırım.” anlayışında olmamaktır. Bunu, karşıdaki insana söyleyerek kabul ettirmeye çalışmanın bir şey kazandırmayacağını bilmek gerekir.

Aksine bu özelliğimizi uygulama durumunda kullanmak, muhatabımızın bu hususu kendiliğinden anlamasına ve kabullenmesine yarar. Bırakın siz söyleyeceğinize muhatabınız bu özelliğinizi merak ederek kendiliğinden sorsun. Bu şekilde bir davranış sizi daha kıymetli yapabilir. Üstelik tartışma konusu olmadan bunu sağlayabilirsiniz.

1.1.11. “Evet” Kelimesini Az Kullanma

Satın almacı “*evet*” kelimesini çok az kullanır. Normal konuşmalarda da bu kelime her kullanıldığında bunun karşılığında mutlaka bir bedel ödemek gereklidir. Satın almacı için kontrata söz vermekten, fiyatı kabul etmekten, kalite konusunda taviz vermekten, uygun olmayan bir teslimat programını kabul etmeye kadar birçok sonuç yaratabilir. Evet kelimesini az kullanması veya kullanmaması sanıldığı şekilde satın almacının genel olarak yapısına olumsuzluk katmaz. Sosyal yaşamımızdaki birtakım sıkıntılar, toplumda yaygın olarak evet kelimesinin çok kullanılmasına neden olmaktadır. İnsanlar öncelikle ailelerinde anne baba ilişkilerinde evde “evet” diyerek itaat etmeye zorlanırlar. Evde her hayır dediklerinde ödedikleri bedeller, bu konuda oldukça zorlayıcı olmaktadır. Daha sonra bireyler okuldaki ilişkilerinde evet kelimesi ile itaate zorlanırlar. Arkadaş topluluklarında en çok evet diyenler en popüler olanlar olmaktadır. Toplumun içindeki hiyerarşide de aynı şey söz konusudur.

Kamu kesimi ile iş çevrelerindeki ilişkilerde vs. tüm ilişkilerde insanlar evet diyebildikleri ölçüde ilişkilerini kolay yürüttüklerinden, toplumumuzda çoğu insanın evet kelimesini sıkça kullandığını görmekteyiz. Aksi yönde ise hayır demek çok zor olmaktadır. Çünkü hayır kelimesinin kullanılmasında dışlanmak tehdidi vardır. O nedenle sosyal topluluğumuzda hayır kelimesi çok zor söylenmektedir. Bu tehdit, başlı başına birçok kimsenin hayır kelimesini kullanmasına engeldir. Bilinçaltında, bu tarz bir zorlama varken e hayır kelimesi söylenmişse her şey göze alınmış demektir. Yani birçok insan için “hayır” o konunun sonu demektir.



Resim 1.8: Minimum evet

Hayır kelimesi söylendikten sonra çoğu zaman bir sıkıntı, sorun ve kopma söz konusu olacaktır. Ülkemizde hayır demenin en sıkıntılı yanı bu olmaktadır. Unutmayınız ki herkesin her şeyi söyleme hakkı vardır. Bu nedenle “Nasıl böyle şey söylersin.” anlamında söylenecek olan “hayır” sözünün kimseye hayrı olmayacaktır. Nihayetinde sözleşme yapılıp iş bağlanıncaya kadar tepki vermek anlamsızdır. “Sözleşme yapılmadığına göre bu tedarikçi ile çalışılmaz.” yaklaşımı da doğru değildir. Önemli olan satın almacının dediğinin ve istediğinin olmasıdır. Bu nedenle satıcının bizi etkileyebilecek olan bir söylemi olamaz. Aksine program, ürün, kalite konusunda söyleyecekleri ve taahhütleri çok önemlidir. Hayır diyecek kadar kızmış olmak, bu hususları kaçırmamıza neden olacaktır.

Satın almacının “hayır”ı, “Çıkarım daha oluşmadı, teklifinizi yenileyin.” anlamında olmalıdır. Ses tonu da bunu anlatacak şekilde olmalıdır. Öyle bir “hayır” denilmelidir ki ekmek, su ister gibi olmalıdır. Hava alıp vermek kadar doğal bir hayır demeyi becerebilmek gerekmektedir. Bu konuda biraz çalışmakta yarar olabilir. Hayır deyişinizi ses kaydediciye kaydederek dinlemek yararlı olabilir. Sert, itici bir hayır ses kaydında hissedecek olursanız

bu iticiliği atıncaya kadar deneme yapmak faydalı olabilir. Hayır, öyle söylenmelidir ki kapıları kapatmasın. Bu hayır denildiğinde eğer şartlar değiştirilerek uygun hale getirilebilirse evet olabilecek bir hayır olduğu anlamını verebilmelidir. Kolaylaştırıcı bir hayır olmalıdır. Tedarikçiler bu hayır ile kendilerine olumlu bir yaklaşım içinde bulunma zorunluluğunu duymalıdır. En kötü durum, “Hayır size sipariş vermeyeceğiz.” sözündeki hayırdır. Onu bile söylerken “İnşallah gelecek sefere...” deyip olumlamakta yarar vardır. Bunun anlamı, “Bu sefer çıkarlarımız uyuşmadı ama gelecek sefere uyuşmasını dilerim.” olmalıdır. Bu durumda evet denildiğinde bu evet tedarikçiyi çok mutlu etmelidir. Neredeyse siparişi almış kadar sevindirmelidir. O zaman tedarikçinin, ancak anlaşmaya çok yakın olduğu zaman evet söyleyebilmeyi becermesi gerekmektedir. Tedarikçi ve satıcılar, tüm kurgularını size evet dedirtmek üzerine yaptıkları için erken bir evet, müzakere ve görüşmelerde size sıkıntılar yaratabilecektir. Size evet dedirtememiş olmak, tedarikçilerin konuşma senaryolarını da bozacaktır. Tedarikçinin bu senaryosunu bozmak, satın almacıya görüşme ve müzakereyi yönetme avantajını verecektir.

1.1.12. Piyasa Bilgisi

Satın almacı, hem ürün aldığı pazarlardan hem de işletmesinin ürün sattığı pazarlardan haberdar olmalıdır. Yeni tedarik kaynaklarının açılması, tedarik kaynaklarının azalması gibi işletmeler konusundaki bilgilere önce satın almacı ulaşmalıdır. Yeni ürünler, bazı ürünlerin satışlarının bitmesi, birbirlerinin yerine kullanılacak ikame ürünler konusunda da bilgilerinin tam olması gerekmektedir. Tedarikçilerini çok yakından tanımalıdır. Tedarikçilerinde olabilecek olumlu ve olumsuz gelişmelerden anında haberdar olmalıdır. Çoğu hallerde bu gelişmeler aniden olmamakta, belirli bir dönemden beri bilinir olmaktadır. Sipariş vermemesi gereken durumlarda bu tarz bilgiler çok yararlı olmaktadır. Ayrıca tedarikçilerde oluşabilecek bazı iyi gelişmeleri zamanında takip etmiş olmak, ilişkilerin iyi yönetilmesi için gereklidir.



Resim 1.9: Piyasa bilgisi

Kendi konusu ile ilgili fuar ve sergileri takip edip bunlara katılarak gelişmeleri ve yenilikleri görmelidir. Yeni tedarik kaynaklarını hızlı bulmalı ve bu kaynaklarla tanışmalıdır. Bu elde ettiği bilgileri işletmesi ile paylaşmalı ve işletmenin vermesi gereken kararlar varsa bu konuda katkılar sağlamalıdır. Eğer bu konudaki bilgileri herkesten sonra öğreniyor ve hele medyaya çıktıktan sonra alabiliyorsa bu durumda, satın almacının piyasa bilgisi çok geri

demektir. Diğer yandan, bu konuları takip etmek sadece yukarıda bahsettiğimiz şekillerde de olmaz. Piyasada bulunanlarla üst düzeyde tanışıklığı ve teması olmalıdır. Piyasada sözüne çok güveneceği bir tanıdığı/tanıdıkları olmalıdır. Bu kişilerle bir grubu olmalı ve onlarla sıkça temas etmelidir.

1.1.13. Ulaşılabilirlik

İyi bir satın almacının GSM telefonlarının 24 saat açık olması gerekir. Telefona çıkmamak, görüşmelerden kaçınmak satın almacının başvurmayacağı uygulamalardır. Tedarikçileriniz, mutlaka size verdikleri bir teklif ile ilgili olarak arıyor olmayabilirler. Satın almacılar, aldıkları teklifin akıbetinin sorulmasından o kadar rahatsızdırlar ki telefona çıkmama veya görüşmelerden kaçınmak bu durumlarda oluşmaktadır. Genellikle tedarikçiler bir teklif verdiklerinde bu tekliflerinin sahipsiz kalmasını istemezler. Bu nedenle onları verdikleri teklifin ne durumda olduğu hakkında bilgilendirmek çok yararlı olacaktır. Telefonla veya ziyaretle yapılacak olan konuşmalarda, en azından bir kere bu konuşmanın yapılmasına izin vermek gereklidir. Eğer bu kişilerle uzun uzadıya konuşmak gibi bir zamanımız yoksa bu durumda ne yapmak gerekir? Bu durumda elbette ki tek devam yolu yoktur. Burada sadece bir örnek davranış biçimini irdeleyeceğiz.



Resim 1.10: Kolay erişim

Tedarikçiler uygun şekilde karşılandıktan sonra (telefonda görüşülmeye başlandıktan) durumunuzu gayet açıklıkla muhatabınıza anlatırsınız. *“Şimdi müdür beyle bir toplantıya gireceğim.”* veya *“Şu anda başka bir işle meşgulüm.”* veya *“Dışarıya bir tedarikçi ziyaretine gidiyorum.”* gibi o andaki durumunuzu anlatmak oldukça yararlı olacaktır. Eğer konuşmayı burada noktalarsanız istediğiniz sonucu almanız olanaklı değildir. Bu noktada şöyle bir yaklaşım sergilenebilir: *“Sizin teklifinizin (veya işinizin) zamanı gelmedi. Önümüzdeki hafta konuyu ele alacağız. Sizi şu tarihte toplantıya davet ediyorum.”* veya *“Ayın on beşinde öğlenden sonra ben sizi arayacağım.”* Bu yaklaşımdan sonra verdiğiniz sözü mutlaka yerine getirmeniz gerekmektedir. Bu yaklaşım, tedarikçimize işinin sahipsiz kalmadığının, kendisinin devre dışı bırakılmadığının ve kendisi ile müzakere yapılacağına mesajını vermektedir. O zaman, tedarikçinin kuşku duyması için gerek kalmayacaktır. Gerçekten de tanımladığımız tarihlerde işi belirttiğiniz şekilde yürütürseniz gereksiz şekilde rahatsız edilmekten de kurtulursunuz. Zaten bu davranışlarla karşılaşan tedarikçiler bu yaklaşımın fayda etmediğini anladıktan sonra sizin koyduğunuz kural ve zamanlara uymaya başladıklarını göreceksiniz.

1.1.14. Güvenilirlik

Aslında satın alma mesleği güvene dayalı bir meslektir. Çoğunlukla usta çırak ilişkisine dayanır. Model üzerine kurulan bir meslek yapısı vardır. Ancak satın almacı, iş yaptığı tedarikçilerine de güven vermelidir. Bu güven, tedarikçi seçerken de sözleşme

yaptıktan sonra iş yaparken de tedarikçide oluşmuş olmalıdır. O zaman sıkıntılı bir iş yapma modeli değil taraflar edimlerini yerine getiriyorlarsa herhangi bir sorun olmayacağına dair bir güven olmalıdır. Bu güvenin oluştuğu, tedarikçilerin davranışlarından da anlaşılabilir. Özellikle küçük tedarikçiler bunu en belirgin şekilde gösterirler. O kadar ki kendi özel konularını da sizinle paylaşarak akıl istemeye başlarlar. Bu, çoğu zaman satın almacı için sıkıcı bir durum olmaktadır. Ancak eğer böyle bir durum oluşmuşsa bu tedarikçi size çok güveniyor demektir. Aslında yönettiğiniz bir tedarikçidir demek yanlış değildir. Bu konumda oldukça dikkatli olmak gerekir. Eğer tedarikçiniz bu şekilde size güvenerek kendi özelini size açıp akıl danıştıysa bu konuyu tamamen bir sır olarak saklamayı becerebilmek gerekir. Aksi takdirde var olan güven kaybolur, güvensizlik oluşur. Satın almacı eğer kendisine anlatılan özel konuları sır olarak saklayamayacaksa hiç bu konulara girmemesini öneririz. Çünkü o durumdan sonra dönülmez bir noktada olacağını gayet iyi bilmek durumundadır. Ancak alışverişte ve ticarete güven duyulur olmak, en azından ticari kişiler için ayrıca bir motivasyon anlamında ele alınmalıdır.



Resim 1.11: Güvenilirlik

Diğer yanda ise piyasa tarafından nasıl algılandığımız konusunda size bir fikir de verecektir. Profesyonel olmak durumundaysak bize gelecek olan işaretleri iyi algılamak gerekir. Bu şekilde güvenilir olmak, ileride gerek hâsıl olduğunda, işsiz kalmak gibi bir sıkıntı olmadığı şeklinde de algılanılabilir. Ancak satın almacı için güven duyuluyor olmak başlı başına başarı sayılmalıdır. Zira satın almacı güven vermiyorsa başarılı olması neredeyse olanaksızdır.

1.1.15. Sosyallik

Satın almacı, kendisini fazlaca ticaret ve satın alma konusuna kaptırırsa maddi odaklı olmak durumunda olacaktır. Bu yaklaşım ise satın almacının sosyal yaşamında sevimsiz olmasına ve genellikle yalnız kalmasına neden olacaktır. Sosyal yaşamındaki bu durum ister istemez iş yaşamına da yansımacaktır. Bu durumun uzun süreli devam etmesi durumunda ise sosyal tatminsizliğin, işindeki başarısını etkilemesi kaçınılmazdır. Satın almacı kendi dengesini kurabilmek amacıyla iş dışında sosyalliğini de yaşamak zorundadır.

Genellikle satın almacıların sosyal yaşamlarında derneklerde, sosyal kulüplerde ve yardım faaliyetlerinde etkin olarak yer almalarını öneririz. Bu sayede sosyalleşmenin oluşması sağlanacaktır. Diğer yandan ise para ve maddi değerlerin dışında da bir yaşantı olduğunun da farkına varacaktır. Bu sayede her şeyin iş olmadığını kavrayacaktır. Genellikle iyi satın almacıların çok iyi, şefkatli ve merhametli insanlar olduğunu görmekteyiz. İşleri ile sosyal yaşantılarını birbirine karıştırmamaktadırlar. Aslında profesyonellerin, işleri dışında çok özel bir yaşantıları olduğu bilinen bir gerçektir. İyi satın almacıların da çok iyi profesyoneller oldukları bir gerçektir.

1.1.16. Kibarlık

Satın almanın işinin yarısı da paradır. Parayla ilgilenen insanların temel özellikleri düzgün ve kibar konuşmaktır. Ancak bu konu bu kadar kolay anlatılabilecek şekilde değildir. Neden kibar olmanız ve konuşmanız istenilmektedir? Acaba tedarikçi ve satışıları ikna etmek için olabilir mi? Elbette kibar olmaktan beklenen sonuç bu değildir. Öncelikle satın almacı, müzakere ve görüşmelerde seviyenin düşmesini engellemek zorundadır. Kibar olmak, bu konuda en büyük yardımcısı olacaktır.



Resim 1.12: Kibarlık

Üslup ve davranışın uygun olması, söylenenlerin ne kadar ağır olursa olsun, muhatap tarafından dinlenmesini ve iyice anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca bu tür davranışlar ve görüşmeler sırasında gereksiz yere heyecanın yükselmesine engel olacağından, anlaşmazlıkların uzlaşmazlık boyutuna gelmesi engellenmiş olacaktır. Bu ise gereksiz zaman kaybının da önlenmesi demektir.

1.2. Malzeme Yönetimi, Planlama ve İş Birliği Yapmak

Bu kavram çok yeni kavram olmakla beraber, çağdaş anlamdaki işletmelerde lojistik ile ilgili tüm koordinasyonu tanımlayan bir kavramdır. Çoğunlukla genel anlamda planlamanın alt yapısını oluşturma durumundadır. İşletmede ürün, para demektir. Ürün hareketlenmesi, paranın hareketlenmesi olarak algılanır. Ürün ne kadar fazla hareketlenip tur atma becerisi gösterirse sermaye ve paranın da o kadar tur atması beklenmelidir. Bu ise para kazanan işletmenin en temel göstergesidir. Elbette bu konuyu her zaman tur atmak şeklinde de algılamamak gerekir.

Bazı hallerde piyasa durmuşsa o zaman işletmenin alımlarını da benzer şekillerde durdurması gerekmektedir. Eğer durgunluğa rağmen işletme alımlarına devam durumunda kalıyorsa bu durumda malzeme yönetiminin sağlıklı olduğunu söylemek olası değildir. Diğer yandan malzeme planlaması, işletmenin finanssal planlaması anlamına da gelmektedir. Bu şekliyle işletme üst yönetiminin, işletmenin nasıl çalışacağına karar verdiği kritik bir yöntem olmaktadır. Bu nedenle satın alma ile ilgili bir kavram olarak yer almak durumundadır.

1.2.1. Satın Alma ve Lojistik Planlama İlişkisi

Satın alma, tüm satın alma emirlerini lojistik planlamadan alır. Yeni lojistik uygulamalarında planlama kavramına yaşamsal bir rol yüklenmiştir. Yeni planlama kavramı gereğince artık pazarlama ve satışın tahminlerine dayanarak üretim ve satın alma planları yapılmamaktadır. Planlama, pazarlama ve satışın tahminlerini de dikkate alarak piyasa ve satışları irdeleyerek planlarını yapar. Ayrıca ekonomik verileri de gözden geçirir, değerlendirir ve çıkardığı sonuçlara bağlı olarak planlama konusunda kararlarını verir. Böylece fazla stok konusunda firmayı korumayı sağlar.



Resim 1.13: Satın alma ve lojistik planlama ilişkisi

Satın alma emirlerini planlamadan alır, raporlarını da planlamaya verir. Planlama satın almanın verdiği raporları planlamaya bağlı depo vasıtasıyla kontrol eder. Satın alma böylece firmanın genel armonisinin içinde yerini alır. Elbette planlama departmanı, satın almanın verimliliğini de tespit eder. Bu tespit çeşitli açılardan olmak zorundadır. Öncelikle zamanlama konusunda değerlendirir. Daha sonra hedef fiyat ve maliyetler konusunda değerlendirir. En son olarak da alım miktarları konusunda değerlendirerek satın alma verimliliğini net olarak belirleyecektir.

1.3. Bütçe

İşletmeler hazırladıkları bütçeler sayesinde, amaçlarını ve hedeflerini tespit eder. Hedefledikleri durum ile gerçekleşen durum arasındaki sapmaları ve bunların nedenlerini tespit ederek gerekli düzeltme işlemini yapar ve ileriye yönelik önlemini alır. Daha akılcı ve sağlıklı sonuçlar elde edilir. Mevcut olanaklarla neler yapılabileceğini ve bu konudaki en doğru ve verimli yolu gösterir. Hedeflere ulaşmak için ilerlenen yolda nelere katlanılacağını gösterir. İşletmenin sahip olduğu kaynakları en etkili şekilde kullanma olanağı sağlar. Yönetimin sağlıklı ve doğru karar vermesine yardımcı olur. Gelir ve giderlerin sürekli kontrol altında tutulmasını sağlar.

1.3.1. Tanımlar

- **Bütçe:** Gelecek faaliyet dönemi için işletmenin amaçlarına, hedeflerine ve işletme politikalarına uygun olarak işletme yönetimi tarafından hazırlanan gelecek dönem faaliyetlerini ve sonuçlarını parasal ve sayısal olarak ifade eden raporlara bütçe denilir.
- **Bütçeleme:** Yönetimin gerçekleştireceği amaçları, bu amaçlara ulaşabilmek için kullanabileceği kaynakları ve belirli bir zaman süresi içinde ifade edilen amaçlara başarılı bir şekilde ulaştığımızı ölçecek finansal amaçları belirleme sürecidir.



Resim 1.14: Bütçe

1.3.2. Bütçelemenin Amacı

- Bütçe, bir planı farklı düzeylerde rakamsal olarak ifade eder. Bu şekli ile planın aşamalı olarak gerçekleştirilmesi olanaklı hale gelir.
- Faaliyet planının hayata geçmesini sağlar.
- Bütçenin temel hedefi gelir-gider dengelemesi olduğuna göre bütçe hangi zamanda ve ne ölçüde paraya ihtiyaç duyulacağını belirler.
- Firmanın her bölümünün belli bir bütçesi vardır. Bu bütçeler, ana bütçe ile birbirlerine bağlıdır. Bu, yönetimin firmayı dengelemesinde en yararlı araç olur.
- Yönetim, hangi bölümün ne kadar para harcamak istediğini, hangi getirilerin olduğunu, hangi çıkışların olacağını bu bütçeler vasıtasıyla görür.
- Nihayet bölümlerin performansları bütçe verimi vasıtasıyla değerlendirilebilir.

1.3.3. Bütçe Türleri

- Satış bütçeleri
- Üretim bütçeleri
- Satın alma bütçeleri
- Gelir bütçeleri
- ARGE bütçeleri
- Personel-idari bütçeler

1.3.3.1. Satın Alma Bütçeleri

Bir organizasyonda yönetim faaliyeti, amaçları tanımlayarak ve amaçları gerçekleştirecek en iyi yöntemleri belirleyerek başlar. Hedeflere ulaşabilmek için dört kaynak gereklidir.

- İnsan
- Para
- Makine
- Malzeme

En büyük arzu, bu kaynakların olası en alt düzeyde kullanılarak hedefe ulaşılmasıdır. Bu ancak çok iyi bir planlama ile sağlanabilir. İşte planın bu şekliyle paraya dönüştürülmesine bütçe denir. Esas olarak bütçe, harcamaları gelirlere karşı dengelemek için yapılan finansal bir plandır.

- Satış-pazarlama bölümü satışları tahmin eder: Ne kadar ve ne zaman satış ve üretim gerçekleştirilmelidir?
- Ürün karması belirlenir.
- Üretim bölümü, satış planına uygun üretim programı hazırlar. Olası bütün faktörler göz önüne alınır ve belirli büyüklüklerde üretimi planlar.
- Üretim bölümü kullanılacak malzemelerin tanımını, özelliklerini, miktarlarını ve gerekli oldukları zamanları gösteren malzeme talep listesini hazırlar.
- Satın alma malzemeleri fiyatlandırır.
- Üretimle beraber teslimat zamanlarını belirler.
- Zaman dilimlerine göre finansman tablolarını hazırlar.

Bütçe hazırlanırken;

- Mevcut stoklar,
- Henüz alınmamış siparişler,
- Tedarik süreleri,
- Zaman aşamalı üretim ihtiyaçları,
- Fiyat eğilimleri,

dikkate alınır. Daha sonra kademe kademe finans tabloları hazırlanır. Satın alma bütçeleri satış tahminlerine dayandığından esnek olmalıdır.

Ülkemizde olduğu gibi yüksek enflasyon ekonomilerinde düzgün bütçe yapabilmek hemen hemen olanaksızdır. Bir bütçe yapılacaksa firmada değerinin değişmez olduğu kabul

edilen bir mal veya ekonomik değer üzerinden bütçe hazırlanmalıdır. Bu şekilde en azından çok zaman alan projeksiyon yapmaktan kurtuluruz veya en azından rayiç bedeller üzerinden projeksiyonu çok çabuk yapabiliriz. Oluşmuş dönemler için projeksiyon gereksizdir. Ancak oluşacak fiyat ve şartların doğru olup olmadığını bu şekilde daha rahat görebiliriz. Üretilen mamul cinsinden bütçe oluşturmak, oransal bütçe oluşturmak daha kolay bir takip üretebilir.

1.3.3.2. Satın Alma Bölümü Faaliyet Bütçesi

Bu bütçe aşağıdaki hususları kapsar:

- Personel ücretleri
- Kırtasiye masrafları
- Haberleşme masrafları
- Dergiler, teknik literatür, vb.

1.3.4. Bütçe Yoluyla Kontrol

Gerçekleşen harcamalar ve tahsilâtlarla hedeflenen masraf ve tahsilâtlar sürekli olarak karşılaştırılmalıdır. Bir satın alma yöneticisi fiili satın alma maliyetlerinin bütçelenenden daha fazla olduğunu tespit etmiş olsun. Bu tespiti yapabilmesi için analiz yaparak birim üretim başına harcamanın yüksek olduğunu belirlemelidir.

Bu örnekte tekrar analiz yapmak gerekir. Genel ve özel olarak malzemenin ham maddesinde olumsuz birtakım borsa gelişmeleri yoksa hatayı genelde satın alma veya üretim planlamada aramak gerekir. Satın alma, satın alma bedellerini iyi pazarlık etmemiş olabilir. Bu şekilde doğal olarak satın alma maliyetleri yüksek olacaktır.

Eğer üretim planlama, yüksek siparişli miktarlı satın alma emirleri yaratmışsa biraz daha dikkatli olmalıdır. Satın alma emirleri uygun fakat satın alma bu emre karşılık büyük partiler halinde alım yapmışsa elbette ki ikinci maliyet nedeni oluşmuş olacaktır. Bir diğer neden ise satın alınanın idari maliyetlerinin yüksek olmasıdır.

1.3.4.1. Bütçe Yoluyla Kontrolün Yararları

- Gelirlerin gerçekleştirilmesi giderlerin planlanmasına olanak verir.
- Gerçekçi ve başarılı bütçe, gereken zamanda paranın var olmasını sağlar ve gereksiz finansman maliyetinin önüne geçerek kriz oluşmasını önler.
- Eylemli sonuçların, olması planlanan ile karşılaştırılmasını sağlar. Eğer farklılıklar oluşursa düzeltici tedbirlerin alınmasına olanak verir.
- Mevcut stratejinin gelecekte devam etmesi veya düzeltilmesi için bir dayanak oluşturur.

1.3.4.2. Bütçe Yoluyla Kontrolün Sakıncaları

- Bütçeler tahminlere dayalı olarak yapılır. Bu nedenle her zaman gerçekçi olmayabilir. Özellikle kriz zamanlarında bütçeler yanıltıcı araçlar oluşturur. Son zamanlardaki kriz sıklığını dikkate aldığımızda ne kadar haklı olduğumuz görülecektir. Esasen kriz olmasına gerek de yoktur. Zira enflasyon oranı tahminindeki bir yanlış başlı başına bütçenin başarısız olmasına etken olacaktır.
- Genellikle işletme eylemleri üzerinde kısıtlayıcı rol oynar. Alternatif kazanç için ani hareket refleksini azaltır.
- Bölümler arası çatışmaların ana nedenlerini oluşturur.

1.3.4.3. Yarar ve Sakıncaların Değerlendirilmesi

Klasik anlamdaki bir yönetim modeli için elbette yararları, sakıncalarından daha fazladır. Gerçekçi bir bütçe hazırlamak özellikle yüksek enflasyon ortamında son derece zordur. Bu noktada tavsiye edilen, satın alma bütçesinin, değişmediği varsayılan bir değerle oluşturulmasıdır (USD, Euro, altın vb. gibi). Eğer bu değerler de bizi tatmin etmiyorsa o zaman bütçemizi mamulümüzün birimi ile yapmak ve oransal kontrol yapmak daha kolaydır. Mamule orantılı bütçe hem firmayı kâr hesaplamasında rahatlatır, hem de güncelleştirme her zaman olası ve kolaydır. Projeksiyonlar daha az vakit harcatır ve daha gerçekçi bütçeler oluşturulması mümkün hale gelir.

Kalem ürettiğimizi düşünelim ve satın alınan malzemeleri mamulümüz kalemin maliyet veya satış bedeli üzerinden değerlendirelim. Böylece birçok hesaplama kalem birimi olarak kolayca ortaya çıkar. Kalemin günlük fiyatı ile işlemler yapılırsa ki PC'lerde bu çok kolay ve kısa sürede rakamsal sonuç alınabilir. Çağdaş anlamdaki firmaların trendi bütçe yapmak üzerine oturmamaktadır. Kısaca mantık değişikliği söz konusudur. Firmanın kapasitesi kesin olarak ortaya konulur. Ürün ağacı üzerinden satışa orantılı olarak verilmesi gerekli siparişler belirlenir. Uygun miktarlarda stok belirlenir. Bu stokun üzerinde en avantajlı sipariş büyüklükleri oluşturulur. Nihai müşteriye satılan mallar anlık olarak ana bilgisayar üzerinden takip edilir. Satış miktarlarının belli seviyelere gelmesiyle otomatik olarak satın alma emirleri bilgisayar üzerinden oluşturulur ve tedarikçiler, elektronik ortam üzerinden sipariş ve terminleri kontrol ederler. Bu sayede satın almacılar sevkiyatları ve kaliteyi kontrol ederek sürekli değerlendirmeler yapabilir. Fiyat pazarlıklarını dönemsel olarak gerçekleştirirler. Tek tek tedarikçilerin terminlerinin dağıtılması ile ilgilenmezler. Hem zaman tasarrufu elde edilir, hem de daha verimli bir çalışma oluşturulur.

UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Satın alma elemanının temel özelliklerini tespit ediniz.	➤ Satın almanın özellikleri ile ilgili internetten ve kütüphanelerdeki yazılı kaynaklardan bilgi toplayabilirsiniz.
➤ Satın alma ve lojistik planlama ilişkisini anlatan yazılı bir çalışma yapınız ve sınıfta arkadaşlarınıza sunumunu yapınız.	➤ Malzeme yönetimi ve planlama hakkında internetten ve kütüphanelerdeki yazılı kaynaklardan bilgi toplayabilirsiniz.
➤ Bütçe ve bütçe çeşitlerini ifade eden yazılı bir sunu hazırlayınız.	➤ Bütçe çeşitlerinin ve kullanıldığı alanların özellikleri hakkında bilgi toplayınız.
➤ Satın alma bölümü faaliyet bütçesinin unsurlarını anlatınız.	➤ Firmaların satın alma sorumluları ile irtibat kurarak bu konuda bilgi alabilirsiniz.
➤ Bütçe yolu ile kontrolün önemini anlatınız.	➤ Bütçe yolu ile kontrol uygulayan lojistik firmalarından uygulama hakkında bilgi alınız.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi satın almacının özelliklerinden değildir?
A) Dışa açık kişilik yapısına sahip bir insandır.
B) Kültürlü ve entelektüeldir.
C) Liderdir.
D) 'Evet' kelimesini çok sık kullanır.
2. Aşağıdakilerden hangisi bütçe türlerinden değildir?
A) Satış bütçeleri
B) Üretim bütçeleri
C) Gider bütçeleri
D) Satın alma bütçeleri
3. Bütçe hazırlanırken aşağıdakilerden hangisine dikkat edilmez?
A) Mevcut stoklar
B) Alınmış siparişler
C) Tedarik süreleri
D) Fiyat eğilimleri
4. Aşağıdakilerden hangisi bütçe yoluyla kontrolün yararlarından değildir?
A) Gelirlerin gerçekleştirilmesi, giderlerin planlanmasına olanak verir.
B) Gerçekçi ve başarılı bütçe, gereken zamanda paranın var olmasını sağlar ve gereksiz finansman maliyetinin önüne geçerek kriz oluşmasını önler.
C) Bölümler arası çatışmaların ana nedenlerini oluşturur.
D) Mevcut stratejinin gelecekte devam etmesi veya düzeltilmesi için bir dayanak oluşturur.
5. Aşağıdakilerden hangisi bütçeleme amaçlarından değildir?
A) Genellikle işletme eylemleri üzerinde kısıtlayıcı rol oynar. Alternatif kazanç için ani hareket refleksini azaltır.
B) Bütçe, bir planı farklı düzeylerde rakamsal olarak ifade eder. Bu şekilde planın aşamalı olarak gerçekleştirilmesi olanaklı hale gelir.
C) Faaliyet planının hayat geçmesini sağlar.
D) Bütçenin temel hedefi, gelir-gider dengelemesi olduğuna göre bütçe hangi zamanda ve ne ölçüde paraya ihtiyaç duyulacağını belirler.

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise "Uygulamalı Test"e geçiniz.

UYGULAMALI TEST

Satın alma elemanı ve malzeme yönetimi ile ilgili uygulamalarda karşınıza çıkacak durumlar sıralanmıştır. Kontrol, satın alma elemanı ve malzeme yönetimi ile ilgili listelenen davranışları tabloda bulunan değerlendirme ölçeğine göre değerlendiriniz.

Gözlenecek Davranışlar	Evet	Hayır
1. Satın alma elemanının özelliklerini öğrendiniz mi?		
2. Malzeme yönetimini tanımlayabilir misiniz?		
3. Satın alma lojistik planlama ilişkisini anlatabiliyor musunuz ?		
4. Satın alma bölümü faaliyet bütçesinin unsurlarını anlatabiliyor musunuz ?		
5. Bütçe yolu ile kontrolün yararları ve sakıncalarını öğrendiniz mi?		

DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız “Evet” ise bir sonraki öğrenme faaliyetine geçiniz.

ÖĞRENME FAALİYETİ-2

AMAÇ

Ofis ve depo ortamında, bilgisayar, faks, yazıcı, el terminali, gibi donanım ve araç gereçleri kullanarak Türk Ticaret Kanunu ve İSO Kalite Standartlarına uygun şekilde yapılan satın alma işlemlerinde, performans ölçümü ile ilgili işlemleri gerçekleştirebileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- İnternet aracılığı ile performans ölçümü konusunda bilgi toplayınız.
- Çevrenizde bulunan işletmelerden maliyet düşürme yöntemleri konusunda bilgi toplayınız.
- Araştırma yaparken, çevrenizde bulunan lojistik ve nakliye firmalarından, depo işletmeciliği yapan kuruluşlardan, yararlanabilirsiniz. Ayrıca bu kuruluşların internet sitelerinden bilgi alabilirsiniz.

2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

2.1. Satın Alma Performansının Ölçümü

Satın alma performansının değerlendirilmesi birçok firmada yanlış uygulanmaktadır. Yapılan yanlış uygulamalara birkaç örnek vermek yerinde olacaktır.

- Satın alma idari masraflarının tüm satın alma giderlerine olan oranının performans değeri olarak ele alınması tipik bir yanlış performans değerlendirmesidir.

Satın alma idari masrafları

Toplam satın alma harcamaları

Bu noktada hemen nedenleri açıklamakta yarar vardır. Satın almanın satın alma kalitesi ile ilgili herhangi bir değerlendirme söz konusu değildir. Masraflar kısılacak diye satın almalar satın alma harcamalarını arttırma yoluna bile gidebilirler.

- Sipariş başına maliyet

Satın alma idari masrafları **Toplam satın alma emirleri sayısı**

Çok küçük satın alma partileri düzenlenerek performans artmış gibi gösterilebilir. Böylece olmadık şekilde performans artırılabilir.

2.1.1. Performans Değerlendirme Kriterleri

- **Etkinlik:**
Doğru işleri yapmaktır.

- **Verimlilik:**
Doğru işleri doğru şekilde yapmaktır.

Satın alma bölümü için yukarıdaki iki kriter yaşamsal değerdedir.



Resim 2.1: Performans ölçümü

Doğru ölçüm yöntemlerine örnek:

Satın alma performansına en uygun yaklaşımlardan birisi birim satın alma maliyetlerinin kıyaslanmasıdır. Sabit varsaydığımız bir birim üzerinden değerlendirmek ve sonucunda bu birim cinsinden artış yapmamak ve bu miktarı azaltmaktır. Eğer artış olmuşsa pazar bilgileri değerlendirilmelidir. Satın alma idari masrafları da birim başına hesaplanmalıdır. Bu şekilde toplam büyüklüğün bizi aldatması engellenerek gerçek etkinin performans değerlendirmesi yapılabilir. Bu noktada unutulmamalıdır ki firmalar büyüdükçe genel giderlerinde ister istemez bir artış olacaktır.

Bir diğer olası kriter ise satın alma performansının stok maliyetleri üzerinden değerlendirilmesidir. Eğer stok maliyetlerinde artış söz konusu ise (Birim başına maliyet kastedilmektedir.) performansta ciddi bir düşüşü anlamalıyız ve ciddi şekilde etüt ederek gerekli tedbirleri almalıyız. Ürün alım maliyetini, stok alım maliyeti ile toplarsak ve takip

eden yıllar için karşılaştırsak gerçek performans kriterlerini elde ederiz. Değişen piyasa koşullarının etkisini de mutlaka yorumlamamız gerekmektedir.

2.1.2. Satın Alma Bölümünün Faaliyetleri

Temel faaliyetler, araştırma, satın alma, malzeme yönetimi satın alma bölümü tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

Temel faaliyetler:

- Satın alma kayıtlarının saklanması
- Fiyat kayıtlarının saklanması
- Stok ve tüketim kaynakları bilgilerinin saklanması
- Satıcı kayıtlarının tutulması
- Spesifikasyon dosyalarının saklanması
- Katalog dosyalarının saklanması

Araştırma:

- Pazar etütlerinin yapılması
- Malzeme etütlerinin yapılması
- Fiyat-maliyet analizlerinin yapılması
- Değer analizlerinin yapılması
- Tedarik kaynaklarının incelenmesi ve artırılması
- Alternatif malzeme çalışmalarının yapılması

Satın alma:

- Satın alma isteklerinin kontrol edilmesi
- Kontrat veya doğrudan satın alma tercihinin yapılması
- Satış elemanları ile görüşmeler yapılması
- Kontratların hazırlanması
- Kontratların hukuksal koşullarının kontrolü
- Teslimat takipleri
- Malzeme teslim belgelerinin kontrolleri
- Faturaların onaylanması
- Satıcılarla iletişim

Malzeme yönetimi:

- En düşük stoklarla çalışmayı sağlamak
- Stok dengelerinin tutturulmasına yardımcı olmak
- Stok devir hızının artırılmasına yardımcı olmak
- Malzeme nakillerinde üzerine düşeni yerine getirmek
- Malzeme isteklerini birleştirerek birim maliyetlerin düşümünü sağlamak
- Ambalajların standartlaştırılmasına gereken etkiyi yapmak

Satıcı performans değerlendirme modellerine örnek

DEĞERLENDİRME AĞIRLIKLAR KRİTERLERİ		ÖLÇÜM
KALİTE	%40	$\frac{\text{KABUL EDİLEN PARTİ SAYISI}}{\text{GELEN TOPLAM PARTİ ADEDİ}}$
FİYAT	%35	$\frac{\text{EN DÜŞÜK NET FİYAT}}{\text{NET FİYAT}}$
ZAMANINDA TESLİM	%25	$\frac{\text{ZAMANINDA ALINAN PARTİ SAYISI}}{\text{GELEN TOPLAM PARTİ SAYISI}}$

2.1.3. Satın Alma Bölümünün Kontrolü

Satın alma bölümünün kontrol çalışmaları yönetim çalışmalarının değerlendirilmesi, satın almada kârlılık kontrolü, fiyat kontrolü, kaynak güvenilirliğinin kontrolü, satıcı firma ile ilişkilerin kontrolü, koordinasyon kontrolü ve satın alma verimliliğinin kontrolünden oluşur.

2.1.3.1. Yönetim Çalışmalarının Değerlendirilmesi

- Satın alma fonksiyonunun değerlendirilmesi
- Yöneticinin değerlendirilmesi
- Personelin değerlendirilmesi
- Organizasyonun değerlendirilmesi
- Politikaların değerlendirilmesi
- Prosedürlerin değerlendirilmesi
- Kayıt ve raporların değerlendirilmesi



2.2: Yönetimin değerlendirilmesi

2.1.3.2. Satın Alma Kârlılığının Kontrolü

Zaman faktörü:

- Teslimi geciken siparişlerin oranı
- Geç teslim nedeniyle stok boşalma oranı
- Geç teslim nedeniyle üretim duruşlarının sayısı
- Fazla miktarlarda teslim edilen siparişlerin oranı
- Erken teslim nedeniyle oluşan stok sıkışmaları oranı

Miktar kontrolü ve stoklara yapılan yatırım:

- Az miktarda yapılan alımlar ve teslimatlar nedeniyle oluşan stok boşalma oranı
- Az miktarda yapılan alımlar ve teslimatlar nedeniyle oluşan üretim duruşları sayısı
- Hareket görmeyen stok kalemleri raporu (miktar ve değer bazında)
- Fazla miktarda sipariş veya teslimat nedeniyle oluşan stok sıkışma oranı

2.1.3.3. Malzeme için Verilen Fiyatın Kontrolü

- Hedef fiyatlar ile fiilen ödenen fiyatların karşılaştırılması
- Zamanından önce yapılan alımların getirdiği kazanç veya kayıplar
- Zamanında yapılmayan alımların getirdiği yükler
- Kademeli olarak yapılan maliyet tasarruf raporları ve bu raporların başarı oranı



2.3: Fiyat kontrolü

Fazla ödenen fiyat aşağıdaki nedenlerden oluşabilir:

- Kötü pazarlık
- Değer analizine bağlı olarak malzemelerin yer değiştirmesi
- Satıcı firma değişikliği
- Ambalajlamada kalite geliştirme
- Ulaştırma maliyetlerinde oluşan farklılıklar
-

2.1.3.4. Kaynak Güvenilirliğinin Kontrolü

- Doğru miktarda veya doğru malzemenin gelmediği siparişlerin adedi
- Teslimatın geç yapıldığı siparişlerin oranı
- Teslimatın erken yapıldığı siparişlerin oranı
- İade edilen malzeme siparişlerin oranı
- Yanlış miktarda siparişlerin oranı
- Taşıma kalitesi (süre ve hasar açısından)

2.1.3.5. Satıcı Firma ile İlişkilerin Kontrolü

- Satıcı firmalarda yapılan periyodik araştırma ve kontroller
- Bu firmaların da bizim satın alma departmanımızı değerlendirmeleri

2.1.3.6. Koordinasyon Kontrolü

- Lojistik planlama ile uyum
- Kalite kontrol ile uyum
- Satış-pazarlama ile uyum
- Kalite kontrol ile uyum
- Muhasebe, finansman grubu ile uyum
- Üretim ile uyum

- Bu uyumların sonucu bölümün verimi



2.4: Koordinasyon

2.1.3.7. Satın Alma Verimliliğinin Kontrolü

Satın alma verimliliğini kontrol etmek için;

- Birim zamanda satın alma sipariş sayısı,
- Birim zamanda satın alma siparişleri için ayrılan finansman,
- Sipariş başına tahsis edilen finansman,
- Acil sipariş oranı,
- Değişiklik talep edilen sipariş sayısı,
- Satın alma işlemlerinin sürelerine ait istatistikler,
- Bölüm faaliyetlerinin maliyeti (ücret, seyahat, telefon, faks, vb.) kontrol edilmelidir.

Satın alma personel verimliliğini kontrol etmek için;

- Performans standartları,
- Personel sayısı,
- Personel devam ve mesai uyum kayıtları incelenmelidir.

Mal kabul ve depoların verimliliğini kontrol için;

- Günlük ortalama mal kabul sayısı,
- Ortalama teslim süreleri,
- Stokların aktarma periyotları,
- Stok kayıtlarının uyumu, stoklardaki teknolojik eskime, hasar raporları incelenmelidir.

2.1.3.8. Yönetime Sunulacak Rapor Örnekleri

Yönetime sunulacak raporlar, aylık veya üç aylık dönemleri kapsayacak şekilde hazırlanabilir.

Aylık raporlar;

- Genel piyasa koşulları (malzeme grubu bazında),
- Önemli malzemelerdeki ve ham maddelerindeki fiyat hareketleri,
- Önemli malzemelerdeki tedarik süreleri değişim eğilimleri,
- Tedarikinde geç kalınan malzemelerin listesi,
- Stok maliyetlerini arttıran malzemelerin listesi ve nedenlerini içerir.

Üç aylık dönem raporları;

- Satın alma bölüm kârlılığı ve satın alma verimliliği ile ilgili hesaplı ve dökümlü bilgiler,
- İstatistiksel bilgiler,
- Personel sayısı, sipariş sayısı ve toplam harcanan para (detaylı olarak)
- Satın alma bölümü ile ilgili sorunlar,
- Geleceğe ait stratejik planları içerir.

2.2. Satın Almada Maliyet Düşürme Yöntemleri

Bugünün büyük işletmelerini ele aldığımızda, işletmenin bulunduğu sektöre ve firmanın işlevine bağlı olmak kaydıyla, işletmenin harcama bütçesinin % 50-% 80 arasında bir büyüklüğünün satın alma tarafından kullanıldığını tespit etmek zorundayız.

Satın almanın bu büyüklükte bir harcama gücüne sahip olması, doğal olarak maliyet düşürme çalışmalarının satın alma üzerinde odaklanmasını gerektirmektedir. Çok eski bir deyişle “Kazanç Satın Alırken Sağlanır.”.

Satın alma bütçesinde yapılacak % 10 değerinde bir iyileştirme genel harcama bütçesinde % 5-8 arasında bir iyileşme sağlayacaktır. Bu iyileşmenin fiyatlara yansıtılması ise satış miktarları ve ciroların artmasına ve dolayısıyla kârın artmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde maliyetlerin artması fiyat artışlarına, dolayısıyla satış miktarları ve ciroların azalmasına ve dolayısıyla kârların azalmasına sebep olacaktır.

Günümüz şartlarını ele aldığımızda en önemli sorun para maliyeti ve yerel veya global krizlerdir. Öyleyse satın alma yapan kişilerin bu sorunların üstesinden gelmek için azami çabayı harcamaları gerekmektedir.

Giderek artan haberleşme olanakları, mal bulma problemini ortadan kaldırmaktadır. Bir yerde malın taşınarak depoya gelmesi de öyle çok büyütülecek bir olgu değildir. Bir satın almanın bunların çok üstünde bir beceriye sahip olması gerekmektedir. Açıkçası işlemini nasıl yaptığı önem kazanmaya başlamıştır. Burada anlatmaya çalıştığımız, bu kişilerin kişisel beceri sahibi olması değil hangi bilinçle işlemini yapmış olduğudur. Satın alma prosedürü başlı başına mal değerinin dışında bir maliyet unsurudur. Termin sıklığı ve hazırlanılması, satın alma parti büyüklükleri, ödeme programları, lojistik faaliyetler, kalite çalışmaları ve bilgisi bir bütün olarak maliyetlerin içinde yerini alacaktır.

Bir örnekle ifade etmek gerekirse;

90 gün ödeme vadesine oturtulmuş bir satın alma planının içinde % 25-30 arasında vade farkını mutlaka tespit etmek gerekmektedir. Çok ucuz bir fiyata 6 aylık bir termini toptan aldığımızda ve 6 aylık bir stok yaptığımızda, maliyetlerin içinde % 45 bir stok maliyeti olduğunu kabul etmemiz gerekir.

Firma ortalama maliyetlerini dikkate aldığımızda Türkiye ortalamasında personel giderlerinin % 5-10 aralığında bir pay aldığını hatırlayacak olursak bu verdiğimiz örneklerin ne kadar ciddi olduğunu ifade etmemizin gereksiz olduğu ortadadır.

Genel eğilimlerin aksine maliyet düşürücü unsurlar, klasik personel azaltma, telefonları kısıtlama, çay, kahve ve kırtasiye giderlerini azaltma yolundan değil aksine herkesin gözünün önünde duran ve yıllardır doğal olduğu kabul edilen, görünmeyen masraflarda aranmalıdır.

Bu konuda herkese uygun, reçete şeklinde sunulabilecek çözümler maalesef yoktur. Bu noktada üstüne düşeni yapabilmesi için satın alma yönetimi ve satın almacının bilgi ve becerisi ön plana çıkmaktadır.

Yönetimlerin olabildiğince uzun vadeli al ve olabildiğince kısa vadede sat alışkanlıkları, özellikle bugünkü global ekonomi, yeni ekonomi ortamında geçerli değildir. Şu an akla gelebilecek ilk itiraz “ Peşin almak riskini nasıl yeneceğiz?” olur. Bu hususta her sektörün kendine özgü yanıtları olacaktır. İşini ve piyasasını iyi bilenler, müşterisini yakından takip ederek müşteri odaklı çalışanlar bu soruların yanıtlarını en doğru olarak vereceklerdir. Yeni ortam işinde ve sektöründe amatör ve acemi olanları affetmeyecektir. Önemli olan konu, bu hususu becerebilenlerin ön plana çıkarak krizlerde bile ciro ve kârlarını arttıracaklarıdır.

ISO-9000 ve Toplam Kalite Yönetimi içinde yer alan hususların hassasiyetle yerine getirilmesi, kendiliğinden maliyet düşürücü sonuçlar verecektir.

Dikkate alınması gerekli genel hususlar ve genel yanılgılar:

- Mal bir kere depoya girdikten sonra malın bedelinin de dışında birtakım maliyet unsurları işlemeye başlar.
- İsteddiğiniz kadar vadeli alın, mal bir kere depoya geldikten sonra ödeme yükümlülüğü başlar.
- Mal depoya geldikten sonra özellikle de rafa çıkıp müşteriye gittikten sonra kalitesi konusunda çıkabilecek bir şikayetin iade veya ceza şeklinde telafi edilmeye çalışılması hiçbir şey ifade etmez. Bu nedenle kalitesiz malın hiçbir şekilde depoya gelmemesi gerekmektedir. Bir kere üretilen kalitesiz malın maliyeti hep fiyata ve sonuçta müşteriye yansıtılır ki bu husus bugünün şartları ile hiç çakışmamaktadır.
- Var olan veya var olabilecek olan problemlerin çözümü çok yönlü iletişimlerle ve organizasyon-iş birlikleri ile çözülebilir. Bunu sağlamak için her kesimden

insan ve firmalarla insani boyutta ilişkileri sürdürebilmek ve tedarikçilerle uyumlu ilişkide bulunmak şarttır. Satın almacı firmalardan oluşan müşteri odaklı firmalar takımını oluşturabilecek ve harekete geçirebilecek yetenekte olmalıdır.

- Bilgi her şeyin belirleyicisi olduğundan, içinde bulunduğumuz sektördeki her türlü gelişme ve eğilimden haberdar olmak esastır. Kritik olan malzemelerde, sektörde nefes alınıp verilse satın almacının duyması gerekmektedir.
- Bize mal satanları her fırsatta değerlendirmek ve kötüye gidiş varsa en erken zamanda bu gidişe müdahale etmek ve tedbir almak, rekabet ise avantaj elde etmemizi sağlayacak tedarikçilerimizi ödüllendirmek, bizim çalışmalarımızı daha verimli hale getirecektir.
- Her zaman için pazarda alternatif tedarik kaynakları araştırmamız devam etmelidir. Yeni tedarik kaynakları cesaretlendirilmelidir.
- Her ne olursa olsun tedarik sürekliliği sağlanılmalıdır.

UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Performans değerlendirme kriterlerini anlatınız.	➤ Performans değerlendirme kriterlerinin işletme açısından önemine dikkat ediniz.
➤ Satın alma bölümü tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri anlatınız.	➤ Çevrenizde bulunan işletmelerin satın alma bölümlerindeki sorumlu kişilerden bilgi alınız.
➤ Satın alma performans ölçümünün nasıl yapıldığını anlatınız.	➤ Çevrenizde bulunan bir işletmeden satın alma performansının ölçümünde nasıl bir yöntem uyguladıkları konusunda bilgi alabilirsiniz.
➤ Satın almada maliyet düşürme yöntemlerini anlatınız.	➤ Çevrenizde bulunan bir işletmeden satın alma maliyetlerini düşürmek için kullandıkları yöntem ve bu konuda uyguladıkları stratejiler konusunda bilgi alabilirsiniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirme kriterlerinden birisi değildir?
A) Yoğunluk
B) Etkinlik
C) Doğru işleri yapmak
D) Verimlilik
2. Aşağıdakilerden hangisi satın alma bölümünün temel faaliyetlerinden değildir?
A) Satın alma kayıtlarının saklanması
B) Fiyat kayıtlarının saklanması
C) Stok ve tüketim kaynakları bilgilerinin saklanması
D) Değer analizlerinin yapılması
3. Aşağıdakilerden hangisi satın alma bölümünün araştırma faaliyetlerinden değildir?
A) Pazar etütlerinin yapılması
B) En düşük stoklarla çalışmayı sağlamak
C) Malzeme etütlerinin yapılması
D) Fiyat-maliyet analizlerinin yapılması
4. Aşağıdakilerden hangisi satın alma kârlılığının kontrolü değildir?
A) Zaman faktörü
B) Malzeme için verilen fiyatın kontrolü
C) Aylık raporlar
D) Malzeme kalite kontrolü
5. Aşağıdakilerden hangisi satın almada personel verimliliğinin konusu değildir?
A) Günlük ortalama mal kabul sayısı
B) Performans standartları
C) Personel sayısı
D) Personel devam ve mesai uyum kayıtları

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise “Uygulamalı Test”e geçiniz

UYGULAMALI TEST

Performans ölçümü ile ilgili uygulamalarda karşınıza çıkacak durumlar sıralanmıştır. Performans ölçümü ile ilgili listelenen davranışları tabloda bulunan değerlendirme ölçeğine göre değerlendiriniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Satın alma performansının değerlendirilmesinde yapılan yanlış uygulamaları ifade edebiliyor musunuz.		
2. Performans değerlendirme kriterlerini sayabilir misiniz?		
3. Satın alma bölümünün faaliyetlerini anlatabiliyor musunuz?		
4. Satın alma performans ölçümünün nasıl yapıldığını anlatabiliyor musunuz?		
5. Satın almada maliyet düşürme yöntemlerini açıklayabiliyor musunuz?		

DEĞERLENDİRME:

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise “Modül Değerlendirme”ye geçiniz.

MODÜL DEĞERLENDİRME

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
Satın Alma Elemanı ve Malzeme Yönetimi		
1. Satın alma elemanının özelliklerini tespit edebildiniz mi?		
2. Satın alma ve lojistik planlama ilişkisini anlatabildiniz mi?		
3. Bütçe ve bütçe çeşitlerini ifade edebildiniz mi?		
4. Satın alma bölümü faaliyet bütçesinin unsurlarını anlatabildiniz mi?		
5. Bütçe yolu ile kontrolün önemini anlatabildiniz mi?		
Performans Ölçümü		
6. Performans değerlendirme kriterlerini anlatabildiniz mi?		
7. Satın alma bölümü tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri anlatabildiniz mi?		
8. Satın alma performans ölçümünün nasıl yapıldığını anlatabildiniz mi?		
9. Satın almada maliyet düşürme yöntemlerini anlatabildiniz mi?		

DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız “Evet” ise bir modüle geçmek için öğretmeninize başvurunuz.

CEVAP ANAHTARLARI

ÖĞRENME FAALİYETİ-1'İN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	C
3	B
4	C
5	A

ÖĞRENME FAALİYETİ-2'NİN CEVAP ANAHTARI

1	A
2	D
3	B
4	C
5	A

KAYNAKÇA

- www.igeme.gov.tr
- www.dtm.gov.tr
- www.e-ticaret.gov.tr
- ÖZDEMİR Ali İhsan, **Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları**,Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, Temmuz-Aralık, 2004.
- ŞEN Esin, **Kobi'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, 2006.